

استفاده از کارنامه متوازن برای تنظیم برنامه مدیریت راهبردی



چک جواد بستانیان

مقدمه

بر اساس آنچه در نوشته‌های دانشگاهی و حرفه‌ای مطرح می‌شود، بسیاری از سازمانها دریافته‌اند که معیارهای سنتی ارزیابی عملکرد مانند هزینه‌های تولید کالا و خدمات و سود و بازده سرمایه‌گذاریها، برای راهنمایی تصمیمگیران در شرایط فعلی که سرعت تغییرات زیاد است و رقابت فوق‌العاده‌ای بین واحدهای اقتصادی وجود دارد، کافی نیست.

تنها، تکیه کردن بر معیارهای مالی موجود برای ارزیابی عملکرد، اهمیت اثر تصمیمهای جاری درباره منابع بر عملکرد آینده را نشان نمی‌دهد. این اتکا موجب رفتاری می‌شود که ایجاد ارزش درازمدت را فدای عملکرد کوتاهمدت می‌کند.

گرچه برخی از موسسات، اهمیت معیارهای غیرمالی عملکرد را سالها پیش تشخیص داده‌اند، ولی رقابت بین المللی روزافزون و ایجاد جنبشهای مدیریت کیفیت جامع^۱، نیاز به استفاده از معیارهای عملکرد غیرمالی را افزایش داده است.

علاوه بر استدلالهای هنجاری، تحقیقات تجربی نیز به ایجاد نقش و اثربخشی معیارهای عملکرد غیرمالی کمک می‌کند. برخی از تحقیقات در جستجوی ارتباط معیارهای غیرمالی خاص با عملکرد مالی هستند. شواهد موجود در نوشته‌های منابع انسانی نشان می‌دهد که سیستمهای مبتنی بر معیارهای غیرمالی (و نه خود معیارها)، در مورد عملکرد موسسه اتکاپذیرترند.

کارنامه متوازن^۲ ترکیب بسیار خوبی را از معیارهای ارزیابی عملکرد مالی و غیرمالی ارائه می‌کند. کارنامه متوازن ابتدا در سال ۱۹۹۲ در مقاله‌ای که توسط کپلن و نورتن (Kaplan & Norton) منتشر شد معرفی گردید. بعداً در سال ۱۹۹۳ در یک مقاله و در سال ۱۹۹۶ در سه مقاله دیگر آن دو به شرح و بسط آن پرداختند که به تدریج به میزان زیادی در تمام جهان پذیرفته شد.

کارنامه متوازن فقط بر ارتباط بین تصمیمهای تجاری و نتایج آن تمرکز می‌کند و هدفش راهنمایی در مورد تعیین راهبرد، کاربرد استراتژی و انتقال آن به مجریان در یک سازمان است. چنانچه کارنامه متوازن به درستی طراحی شده باشد، می‌تواند بازخورد درخور اتکایی برای مدیریت فراهم کند تا آنان عملیات را کنترل و عملکرد را ارزیابی کنند.

کارنامه متوازن یکی از مهمترین پیشرفتهای در عرصه حسابداری مدیریت است. سیلک (Silk, 1998) تخمین زده که ۶۰ درصد از مجموعه ۵۰۰ شرکت برتر که از طرف مجله فورچون (Fortune) معرفی می‌شوند، از کارنامه متوازن استفاده می‌کنند یا در حال فراهم کردن مقدمات استفاده از آن هستند.

کپلن و نورتن استدلال می‌کنند که کارنامه متوازن نه یک روش ارزیابی بلکه یک برنامه‌ریزی راهبردی^۳ و بخشی از انتقال آن برنامه‌ریزی به کارکنان سازمان است تا هم راهنمایی راهبردی برای مدیران تصمیمگیر فراهم کند و هم ارتباط بین معیارهای مبتنی بر وقایع قبلی و معیارهای شاخص عملکرد مالی و غیرمالی را توضیح دهد.

کارنامه متوازن گامهایی را برای دستیابی به موفقیت مالی را شرح می‌دهد. اگر ارتباطات درون سازمانی، انعکاس درستی از فرایندهای تولیدی و اداری یک شرکت باشد، کارنامه متوازن می‌تواند با راهبرد عملیاتی شرکت مر تبط شود. انتقال موثر راهبرد شرکت به مجموعه افراد سازمان، اهمیت زیادی در نیل به موفقیت آن راهبرد دارد.

برخی از سازمانها ممکن است معیارهای غیرمالی را به عنوان مبنایی برای ارزیابی عملکرد به کار برند. آنها نیز در عوض می‌توانند عملکرد خود را با استفاده از کارنامه متوازن به عنوان راهنمایی برای موفقیت مالی و استفاده از معیارهای عملکرد مالی برای ارزیابی اهداف خود، بهبود بخشند.

گسترش استفاده از کارنامه متوازن

زهیر الحق و وندی جیمز (Zahirul Hague & Wendy James) در سال ۲۰۰۰ تحقیقی درباره رابطه بین معیارهای کارنامه متوازن با اندازه و عوامل بازار شرکتها در مورد ۶۶ شرکت تولیدی استرالیایی انجام داده‌اند. آنها بر اثر این تحقیق به این نتیجه رسیده‌اند که استفاده از کارنامه متوازن برای موسسات بزرگتر مناسب است. علاوه بر آن موسساتی که سهم بیشتری از محصولات جدید دارند، دارای تمایل بیشتری به استفاده از معیارهای مربوط به محصولات جدید هستند. وضعیت بازار یک موسسه، ارتباط زیادی با استفاده بیشتر از کارنامه متوازن ندارد. استفاده بیشتر از کارنامه متوازن با عملکرد بهتر مرتبط است ولی این ارتباط رابطه معنیداری با اندازه سازمان، عمر محصول و وضعیت بازار ندارد. نتیجه تحقیق نشان می‌دهد که بین اندازه شرکت و استفاده از کارنامه متوازن رابطه معنیداری وجود دارد. هرچه اندازه سازمان بزرگتر می‌شود، استفاده از کارنامه متوازن در مورد تصمیمگیری راهبردی عملی‌تر و مفیدتر می‌شود.

علت گسترش استفاده از مفهوم کارنامه متوازن از سوی شرکت‌های تولیدی و خدماتی، سازمانهای غیرانتفاعی و واحدهای دولتی را می‌توان به طور خلاصه به شرح زیر بیان کرد:

- سیستمهای مبتنی بر اندازه‌گیری غیرمالی، استفاده از معیارهای غیرمالی را به صورت چک لیستهایی که فقط به وسیله مدیران مورد استفاده قرار می‌گیرد ممکن می‌سازد و یک سیستم جامع با معیارهای مرتبط نیست، در حالی که کارنامه متوازن بر مرتبط بودن معیارها با راهبرد موسسه و رابطه علت و معلولی که فرضیه‌های راهبرد را توضیح می‌دهند، تاکید دارد. ارتباط نزدیکتر بین سیستمهای اندازه‌گیری و راهبرد، نقش معیارهای غیرمالی را از یک چک لیست عملیاتی به یک سیستم جامع برای به کارگیری راهبرد ارتقا می‌دهد.

- کارنامه متوازن ماهیت تغییر یابنده تکنولوژی و مزیت رقابتی را در دهه آخر قرن بیستم منعکس می‌کند. در رقابت عصر صنعتی قرنهای نوزدهم و بیستم، شرکتها مزیت‌های رقابتی را از سرمایه‌گذاری خود و مدیریت داراییهای مشهود مانند موجودی کالا، ساختمان، تاسیسات و ماشین آلات به دست می‌آوردند. در اقتصاد وابسته به داراییهای مشهود، معیارهای مالی برای ثبت سرمایه‌گذارها در ترازنامه شرکت مناسب بود. صورت سود و زیان نیز می‌توانست هزینه‌های استفاده از این

نظامهای کنترل عملیات و مدیریت

بسیاری از شرکتها

پیرامون معیارها و اهداف مالی

ایجاد شده است

که ارتباط زیادی با پیشرفت شرکت

در جهت دستیابی به اهداف

راهبردی و درازمدت شرکت دارند

ولی تاکید زیاد شرکتها بر معیارهای

مالی و کوتاهمدت

موجب می‌شود

آنها در اجرا از هدفهای راهبردی خود فاصله بگیرند

داراییها را برای ایجاد درآمد و سود نشان دهد، ولی در پایان قرن بیستم، داراییهای نامشهود منبع اصلی مزیت رقابتی شد. در سال ۱۹۸۲ ارزش دفتری داراییهای مشهود ۶۲ درصد ارزش سازمانهای صنعتی را در بر می‌گرفت. ده سال بعد این نسبت به ۳۸ درصد کاهش یافته بود (Blair, 1995). در پایان قرن بیستم، ارزش دفتری داراییهای مشهود کمتر از ۲۰ درصد ارزش بازار شرکتها بود (Webber, 2000). راهبردهای ایجاد ارزش از طریق مدیریت داراییهای مشهود به راهبردهای مبتنی بر دانش تغییر یافت که داراییهای غیر مشهود سازمان را ایجاد و از آن استفاده می‌کند؛ از جمله: روابط با مشتریان، کالاها و خدمات جدید، فرایندهای اجرایی با کیفیت بالا و پاسخگو، مهارت و دانش نیروی کار، تکنولوژی اطلاعات که نیروی کار را تقویت می‌کند و موسسه را با مشتریان و فروشندگان مرتبط می‌سازد و فضای سازمانی که نوآوری، حل مسئله و بهبود را تشویق می‌کنند.

اما شرکتها قادر به اندازه‌گیری مناسب داراییهای نامشهود خود نبودند (Johnson & Kaplan, 1987). اطلاعاتی که درباره سرگذشت مدیران در کتابهای مدیریت مطرح شده، نشان داد که بسیاری از شرکتها نتوانستند راهبردهای جدید خود را در این محیط به اجرا آورند. آنها نتوانستند آنچه را که قادر به شرح و اندازه‌گیری نبودند، اداره کنند.

ارزشگذاری داراییهای نامشهود

از حسابداران خواسته شده که داراییهای نامشهود سازمان را در ترازنامه نشان بدهند و آنها را برای مدیران و سرمایه‌گذاران

مشاهده پذیرتر کنند.

عوامل بسیاری مانع ارزشگذاری اتکاپذیر داراییهای نامشهود در ترازنامه است:

یکم- ارزش حاصل از داراییهای نامشهود غیرمستقیم است. داراییهایی از قبیل دانش و تکنولوژی به ندرت اثر مستقیمی بر درآمد و سود دارند. پیشرفتهایی که در داراییهای نامشهود دیده می شود، از طریق زنجیره های روابط علت و معلولی و در دو یا سه مرحله واسطه ای بر نتایج مالی اثر می گذارند؛ مثلاً ارتباطات موجود که در زنجیره سود مدیریت خدمات وجود دارد شامل مراحل زیر است:

الف- سرمایه گذاری در آموزش کارکنان، به بهبود کیفیت خدمات می انجامد،

ب- کیفیت بهتر خدمات منجر به رضایت بیشتر مشتریان می شود،
پ- رضایت بیشتر مشتریان به ثبات و توسعه بیشتر مشتریان می انجامد،

ت- ثبات و توسعه بیشتر مشتریان موجب افزایش درآمد و حاشیه سود می شود.

این ارتباط پیچیده موجب می شود که تعیین ارزش مالی یک دارایی نظیر تواناییهای نیروی کار یا ارزشهای اخلاقی کارکنان، اگر غیرممکن نباشد، بسیار دشوار باشد.

دوم- ارزش ناشی از داراییهای نامشهود به زمینه کار و راهبرد سازمان بستگی دارد. این ارزش را نمی توان از فرایندهای سازمانی که داراییهای نامشهود را به نتایج مالی تبدیل می کنند، جدا کرد. ترازنامه یک مدل خطی جمع شونده است. ترازنامه، هر طبقه از داراییها را جداگانه ثبت می کند و جمع داراییها را از طریق جمع کردن ارزش دفتری هر دارایی محاسبه می کند. اما ارزش ایجاد شده از طریق سرمایه گذاری در هر یک از داراییهای نامشهود نه خطی است و نه جمع شونده. مدیران کارآمد و شایسته برای یک سازمان، الزاماً همان ارزش را برای سازمان دیگر ایجاد نمی کنند. ارزش داراییهای نامشهود کاملاً به بستر آن یعنی سازمان و راهبردش و داراییهای دیگر که داراییهای نامشهود در آن مورد استفاده قرار می گیرد، بستگی دارد.

داراییهای نامشهود به ندرت خود دارای ارزشند. معمولاً آنها باید همراه با یک دارایی مشهود یا نامشهود دیگر باشند تا بتوانند ارزش ایجاد کنند. مثلاً راهبرد فروش مبتنی بر رشد، مستلزم دانش جدید درباره مشتریان، آموزش جدید کارکنان فروش،

سامانه های جدید اطلاعات، ساختار سازمانی جدید و نظایر آن است. سرمایه گذاری فقط در یکی از اینها یا سرمایه گذاری در همه آنها بجز یکی از آنها، ممکن است منجر به شکست راهبرد شود. ارزش در هر یک از داراییهای نامشهود به تنهایی باقی نمی ماند، بلکه زمانی ارزش ایجاد می شود که یک سلسله داری در راستای راهبرد مربوط ایجاد شده باشد. فرایند ایجاد ارزش در این مورد، چند بعدی است و خطی نیست.

کارنامه متوازن

تکمیل کننده گزارشگری مالی رایج

ترازنامه شرکتها، داراییهای مشهود را براساس قیمت تاریخی آنها جداگانه گزارش می کند. این شیوه برای شرکتهای دوران صنعتی مناسب بود که از ترکیب و انتقال منابع مشهود خود به محصولات می یافت، که ارزش آنها به میزان هزینه های تملک و تولید افزایش می یافت، کار خود را انجام می دادند. ضوابط حسابداری مالی مربوط به استهلاک و بهای تمام شده کالای فروخته شده این امکان را فراهم می کرد که صورت سود و زیان ارزشی را که مازاد بر هزینه های انجام شده برای تملک و تبدیل داراییهای جاری به محصولات و خدمات تکمیل شده ایجاد می شود، اندازه گیری کند.

شرکتها به دنبال آنند که همانند داراییهای مشهود خود، مخارجی را که برای آموزش کارکنان، انجام تحقیق و توسعه، خرید و گسترش بانکهای اطلاعاتی و تبلیغات برای آشنایی بازار با محصولات، انجام می دهند، به حساب دارایی منظور کنند و سپس آنها را مستهلک کنند. اما این مخارج تخمین ضعیفی از ارزش بازیافتنی ایجاد شده از طریق سرمایه گذاری در این داراییهای نامشهود است.

داراییهای نامشهود برای سازمانها ارزش ایجاد می کنند ولی نه به معنی آنکه این داراییها ارزش بازار جداگانه ای داشته باشند. بسیاری از فرایندهای داخلی و ارتباطات سازمانی مانند طراحی، تحویل و خدمات باید ارزش بالقوه داراییهای نامشهود را به محصولات و خدماتی که ارزش مشهود دارند، تبدیل کنند.

کارنامه متوازن برای ایجاد چارچوب جدیدی به منظور توصیف راهبردهای ایجاد ارزش مرتبط با داراییهای مشهود و نامشهود معرفی شده است. کارنامه متوازن در پی آن نیست که داراییهای نامشهود یک سازمان را ارزش گذاری کند ولی این داراییها را با مقیاسی بجز واحد پولی اندازه گیری می کند.

۱- مالی (سهامداران)،

۲- مشتریان،

۳- فرایندهای داخلی،

۴- آموزش و رشد.

این چهار دیدگاه به شرکتها این امکان را می دهد که علاوه بر پیگیری نتایج مالی، اقداماتی را که برای ایجاد توانایی در به دست آوردن داراییهای نامشهود برای رشد آینده لازم است، تحت نظارت قرار دهند.

نظاههای کنترل عملیات و مدیریت بسیاری از شرکتها پیرامون معیارها و اهداف مالی ایجاد شده است که ارتباط زیادی با پیشرفت شرکت در جهت دستیابی به اهداف راهبردی و درازمدت شرکت دارند ولی تاکید زیاد شرکتها بر معیارهای مالی و کوتاهمدت، موجب می شود آنها در اجرا از هدفهای راهبردی خود فاصله بگیرند.



چنانچه کارنامه متوازن به درستی طراحی شده باشد

می تواند باز خورد در خور اتکایی برای

مدیریت فراهم کند تا آنان عملیات را

کنترل و عملکرد ارزینابی کنند

چهار فرایند مدیریت راهبردی

کارنامه متوازن به مدیران این امکان را می دهد که چهار فرایند جدید مدیریت را معرفی کنند که هم هر یک به طور جداگانه و هم در مجموع موجب مرتبط شدن هدفهای راهبردی درازمدت با عملیات کوتاهمدت می شود. این چهار فرایند عبارتند از:

۱- تفسیر چشم انداز

فرایند تفسیر چشم انداز^۴ موجب می شود چشم انداز و راهبرد سازمان در خور دفاع شود. مقاصد عالی مدیران سطح بالای سازمان و بیانیه های بلند پروازانه چشم انداز که مثلاً در آنها سازمان به شکل «بزرگترین فروشنده» یا «دارای بهترین کیفیت» مطرح می شود، به مفاهیم عملیاتی تبدیل می شوند تا راهنمای مفیدی برای انجام کارها در داخل سازمان گردند. برای اجرایی کردن بیانیه چشم انداز و بیانیه راهبرد، این بیانیه ها باید به صورت مجموعه ای از هدفها و معیارهای مرتبط با یکدیگر تعریف شوند که همه مدیران ارشد اجرایی در مورد آن توافق داشته باشند.

بین بیانیه ماموریت^۵ و اینکه کارکنان بدانند که کارهای روزمره شان چگونه در تحقق چشم انداز شرکت سهم دارد، فاصله زیادی وجود دارد. چشم انداز شرکت باید با واژه هایی که برای همه مفهوم است، روشن شود.

۲- انتقال راهبرد و مرتبط ساختن آن با اهداف

فرایند انتقال راهبرد و مرتبط ساختن آن با هدفها^۶ به مدیران

اگر اجزای کارنامه متوازن به خوبی طراحی شده باشد و به شیوه مناسب به سایرین منتقل شود، می تواند بر مدیران سطح پایین موثر واقع شود و آنها را تشویق کند که اقدامات خود را بر اساس راهبرد شرکت بنا نهند. شواهد اتکاپذیری وجود دارد که طراحی نامناسب کارنامه متوازن یا کاستیهایی که در انتقال راهبرد سازمان به اشخاص دیگر در آن وجود داشته باشد، موجب به دست آمدن نتیجه معکوس در روابط بین مدیران سطح بالا و مدیران میانی می شود. این تنشها به این دلیل پدید می آید که طراحی کارنامه متوازن، اختلافات جدی را بین دیدگاههای آنها با شرایط آینده تشدید می کند.

چهار دیدگاه در کارنامه متوازن

همان طور که گفته شد در حالی که شرکتهای سراسر دنیا خود را برای رقابتی تنگاتنگ که اساس آن را اطلاعات تشکیل می دهد، آماده می کنند، توانایی آنان برای استفاده از داراییهای نامشهود به مراتب بیش از امکان سرمایه گذاری در داراییهای فیزیکی و مدیریت آن داراییها اهمیت می یابد.

کارنامه متوازن معیارهای مالی را که به طور سنتی برای ارزیابی عملکرد شرکتها مورد استفاده قرار می گرفت، با سه دیدگاه اضافی ترکیب کرده است. در نتیجه عملکرد شرکت از چهار دیدگاه مورد ارزیابی قرار می گیرد که عبارتند از:

این امکان را می دهد که راهبرد خود را به سطوح بالاتر و پایینتر در سازمان منتقل کنند و آن را با هدفهای قسمتها و اشخاص مرتبط سازند. قسمتهای یک سازمان به طور سنتی از طریق عملکرد مالی شان ارزیابی می شوند و نظامهای انگیزش شخصی با هدفهای مالی کوتاهمدت ارتباط دارند. کارنامه متوازن موجب می شود که همه سطوح سازمان راهبرد درازمدت سازمان را بفهمند و مطمئن شوند هدفهای قسمتها و هدفهای شخصی آنها در راستای یکدیگرند.

مشارکت گسترده مدیران و سایر کارکنان در تنظیم کارنامه متوازن گرچه به زمان بیشتری نیاز دارد، دارای مزایایی است که آن را کاملاً منطقی می نمایاند. این مزایا عبارتند از:

الف- اطلاعات دریافت شده از تعداد بیشتری از مدیران، هدفهای داخلی را تعیین می کند؛

ب- مدیران درک بهتری از هدفهای راهبردی درازمدت شرکت به دست می آورند؛

پ- مشارکت گسترده کارکنان، ضمانت اجرایی بیشتری در دستیابی به هدفها ایجاد می کند.

اگر مثلاً یکی از هدفهای شرکت برآورده کردن انتظارات مشتریان از نظر تحویل بموقع باشد، رسیدن به آن ممکن است موجب تغییر در چندین فرایند داخلی فعالیت از قبیل فرآوری سفارش شود. برای این کار شرکت باید کارکنانی را که با مشتریان سروکار دارند بازآموزی کند و سیستم اطلاعاتی را که در اختیار آنها قرار دارد، بهبود بخشد.

اجرای یک راهبرد، با آموزش اشخاصی که آن را اجرا می کنند، شروع می شود. با آنکه برخی از شرکتهای راهبرد خود را در محدوده نزدیک به مدیران عالی حفظ می کنند، بیشتر آنها معتقدند که راهبرد را باید از بالاترین تا پایینترین رده سازمان تفهیم و منتشر کرد. برنامه ارتباط گسترده و مشارکت همه کارکنان برای موفقیت راهبرد و اهداف شاخصی که باید به دست آورد، ضروری است.

کارنامه متوازن به عنوان دربرگیرنده راهبرد واحد تجاری باید موجب ارتباط سطوح پایین با سطوح بالای شرکت شود تا کارکنان هم از نظر اجرا و هم از نظر انعکاس نقطه نظرات خود برای بهبود آن با اداره مرکزی و هیئت مدیره، همکاری کنند.

با کارنامه متوازن، واحدهای تجاری می توانند راهبردهای درازمدت خود را از طریق مجموعه جامعی از معیارهای مالی و

مشارکت گسترده مدیران و

سایر کارکنان در

تنظیم کارنامه متوازن

گرچه به زمان بیشتری نیاز دارد

دارای مزایایی است

که آن را کاملاً

منطقی می نمایاند

غیرمالی برای مدیران ارشد اجرایی از نظر مقداری تعیین و به آنها منتقل کنند. این ارتباطات، موجب می شود مدیران اجرایی و هیئت مدیره مطمئن شوند که آیا راهبردهای درازمدت که برای موفقیت در رقابت طراحی شده اند صحیح هستند یا خیر. این معیارها مبنایی برای باز خورد و پاسخگویی فراهم می کند. وقتی سایر معیارها نشان می دهد که راهبرد درازمدت یا پاسخ نمی دهد یا خوب اجرا نمی شود، دستیابی به هدفهای کوتاهمدت مالی نباید نشاندهنده عملکرد موفقیت آمیز باشد.

۲- برنامه ریزی تجاری

فرایند برنامه ریزی تجاری^۷ شرکتهای قادر می سازد که برنامه های فعالیت تجاری خود را با برنامه های مالی همراه کنند. امروزه تقریباً همه سازمانها از برنامه های متنوعی برخوردارند که هر کدام مسئولان و مشاوران خاص خود را دارند و هر کدام بخشی از زمان، انرژی مدیران و منابعی را که در اختیار آنان است به خود اختصاص می دهند. مدیران برای تنظیم این برنامه ها در جهت رسیدن به هدفهای راهبردی خود با مشکل مواجه می شوند و این امر غالباً به دست نیافتن به نتایج برنامه ها می انجامد ولی هنگامی که مدیران مجموعه هدفهای بلندپروازانه خود را در مورد معیارهای کارنامه متوازن به عنوان مبنایی برای تخصیص منابع و تعیین اولویتها به کار می برند، می توانند اولویتها را تعیین و آنها را هماهنگ کنند تا به سوی هدفهای راهبردی درازمدت سوق داده شوند.

موفقیت راهبردی سازمان بهتر است و مهندسی مجدد آنها، تمرکز کنند. این گونه است که کارنامه متوازن عملیات را با راهبرد مرتبط و همسو می‌کند.

گام نهایی همسو کردن راهبرد با اقدامات، تعیین هدفهای کوتاهمدت خاص یا مراحل شاخص برای تعیین معیارهای کارنامه متوازن است.

۴- بازخورد و آموزش

فرایند بازخورد و آموزش^۸ موجب ایجاد ظرفیت یادگیری راهبردی توسط شرکتها می‌شود. در وضعیت فعلی در زمینه بازخورد و فرایندهای بررسی، بر آنچه شرکت، قسمتهای آن یا هر یک از کارکنان به اهداف مالی بودجه شده خود دست یافته‌اند، تمرکز می‌شود. با استقرار کارنامه متوازن در مرکز سیستمهای مدیریت، شرکت می‌تواند روی نتایج کوتاهمدت این سه چشم‌انداز اضافی یعنی مشتریان، فرایندهای داخلی مناسب و یادگیری و رشد متمرکز شود و راهبرد را نسبت به عملکرد اخیر ارزیابی کند. به این ترتیب کارنامه متوازن برای شرکتها این امکان را فراهم می‌کند که راهبردهای خود را به طور متناسب اصلاح کنند تا بدین ترتیب منعکس‌کننده یادگیری در زمان واقعی باشند. با استفاده از کارنامه متوازن همواره می‌توان راهبرد را مورد

کارنامه متوازن معیارهای مالی را که

به طور سنتی برای ارزیابی عملکرد شرکتها

مورد استفاده قرار می‌گرفت

با سه دیدگاه اضافی ترکیب کرده است



ساختار سازمانی و روشهای برنامه‌ریزی راهبردی، تخصیص منابع و بودجه‌بندی در بیشتر شرکتها متفاوت است. برای فرمول‌بندی برنامه‌های راهبردی، مدیران ارشد اجرایی هر ساله چند روزی با مدیران برنامه‌ریزی و توسعه یا مشاورانی خارج از محیط شرکت جمع می‌شوند و یک برنامه راهبردی سه، پنج یا ده ساله برای شرکت تدوین می‌کنند.

از طرف دیگر کارکنان امور مالی نیز یک فرایند تخصیص منابع و بودجه‌بندی جداگانه برای هدفهای مالی از قبیل درآمدها، هزینه‌ها، سود و سرمایه‌گذاری در سال آینده تعیین می‌کنند. بودجه‌ای که به این ترتیب تهیه می‌شود، تقریباً فقط شامل اعداد مالی است که معمولاً رابطه اندکی با هدفهای منظور شده در برنامه راهبردی دارد.

در عمل، در طول سال و در نشستهای ماهانه و فصلی فقط بودجه مورد بررسی قرار می‌گیرد. زیرا بررسیهای دوره‌ای بر مقایسه نتایج واقعی و بودجه در مورد هر قلم متمرکز می‌شود و مقایسه برنامه راهبردی با عملکرد واقعی در جلسات سالانه مورد بررسی قرار می‌گیرد. این فرایند موجب می‌شود شرکتها برنامه‌ریزی راهبردی‌شان را با فرایند بودجه‌بندی مرتبط کنند تا مطمئن شوند که بودجه‌ها بر اساس راهبردهای آنان است. استفاده‌کنندگان از کارنامه متوازن، برخی از معیارها را انتخاب و اهداف مربوط به آنها را تعیین می‌کنند. سپس مشخص می‌کنند که چه اقداماتی آنها را به آن اهداف هدایت می‌کند. بعد از آن مراحل کوتاه مدت را که پیشرفت آنها را در راستای مسیرهای راهبردی مشخص کرده‌اند، تعیین می‌کنند. به این ترتیب ایجاد کارنامه متوازن موجب می‌شود که شرکت بودجه‌های مالی خود را با اهداف راهبردی خود مرتبط کند.

فرایند ایجاد کارنامه متوازن که اهداف راهبردی را روشن می‌کند، چند محرک اساسی را تعیین می‌کند و چارچوبی برای مدیریت تغییر برنامه‌های مختلف سازمان پدید می‌آورد. با انتخاب مهندسی مجدد، تقویت کارکنان، مدیریت مبتنی بر زمان و مدیریت کیفیت جامع از میان سایر محرکها، مدیران متعهد می‌شوند که نتایج مورد نظر را به دست آورند و ضمناً در زمینه دستیابی به محدودترین منابع از جمله زمان و توجه مدیریت ارشد، با سایر برنامه‌ها رقابت می‌کنند.

به محض تعیین راهبرد و مشخص شدن محرکها، کارنامه متوازن مدیران را وادار می‌کند که بر بهبود فرایندهایی که برای

آزمون قرار داد. این کار مانند تحقیق در زمان واقعی است. کارنامه متوازن به مدیران ارشد این امکان را می دهد که در هر نقطه از اجرا، متوجه شوند که آیا راهبردی که آنها فرمولبندی کرده اند، کارایی دارد یا خیر و اگر نه چرا.

گرچه سه فرایند اصلی مدیریت یعنی تفسیر چشم انداز، انتقال راهبرد و مرتبط ساختن آن با هدفها و برنامه ریزی تجاری برای اجرای راهبرد اساسی هستند ولی در دنیای پیشبینی ناپذیر، کافی نیستند. آنها با هم یک فرایند یادگیری یکجانبه مهم را تشکیل می دهند. یک جنبه به این مفهوم که هدف ثابت می ماند و هرگونه انحراف از مسیر برنامه ریزی شده به عنوان اشکال دیده می شود که باید اصلاح شود. این فرایند یکجانبه به آزمون مجدد راهبرد یا روشهای به کاررفته برای اجرای آن در شرایط جاری نیاز ندارد. اغلب شرکتها امروزه در محیطی آشفته با راهبردهای پیچیده عمل می کنند که گرچه در زمانی که به جریان افتاده اند، با ارزش بوده اند ولی وقتی شرایط تجاری تغییر می کند، ارزش خود را از دست می دهند. در این گونه شرایط محیطی، وقتی دائماً شرایط جدید ایجاد می شود و رفتارهای تازه ای بروز می کند شرکتها باید بتوانند از یادگیری دو جانبه استفاده کنند که در فرضیات و تئوریهای اشخاص درباره روابط علت و معلولی تغییر ایجاد می کنند. بررسیهای بودجه ای و سایر ابزارهای مدیریت بر مبنای مالی نمی تواند مدیران ارشد اجرایی را درگیر یادگیری دو جانبه کند زیرا اولاً این ابزارها فقط از یک دیدگاه به عملکرد نگاه می کنند و ثانیاً درگیر یادگیری راهبردی نمی شوند.

یادگیری راهبردی شامل جمع آوری بازخورد، آزمون فرضیه هایی که راهبرد بر مبنای آنها ایجاد شده و انجام تعدیلات لازم است.

مدیران باید شواهد مبتنی بر تایید نشدن فرضیه ها را جدی بگیرند و درباره نتیجه گیریهای مشترک خود راجع به فرضیه هایی مانند شرایط بازار، سهم فروش به مشتریان، رفتار رقبا و امکانات داخلی تجدیدنظر کنند. نتیجه چنین بررسیهایی ممکن است گرفتن تصمیمی باشد که مجدداً اعتقاد آنها را به راهبرد جاری آنها تایید کند ولی رابطه مقداری بین معیارهای راهبردی را در کارنامه متوازن تعدیل نماید. از طرف دیگر ممکن است آنها به این نتیجه برسند که در سایه دانش جدید درباره شرایط بازار و تواناییهای داخلی، واحد به راهبرد دیگری نیاز دارد.

کارنامه متوازن، مدیران اجرایی کلیدی را وادار می کند که درباره

تداوم راهبرد خود نکاتی را یاد بگیرند. ظرفیت یادگیری که در سازمان ایجاد می شود، وجه تمایز کارنامه متوازن است.

اگر چه شرکتها در ابتدا اولین کارنامه متوازن خود را به قصد مشخص کردن سامانه مدیریت راهبردی جدید به کار نمی برند، ولی پس از استفاده از آن، مدیران ارشد اجرایی متوجه می شوند که کارنامه متوازن چارچوبی فراهم می کند و در نتیجه بر بسیاری از فرایندهای بحرانی مدیریت مانند تعیین هدفهای فردی و قسمتی، برنامه ریزی فعالیت تجاری، تخصیص سرمایه، نقاط شروع راهبردی، و بازخورد و آموزش متمرکز می شوند، در حالی که قبلاً آن فرایندها هماهنگ نشده بود و اغلب به عنوان هدفهای عملیاتی کواهمدت مورد نظر قرار می گرفت.

با ایجاد کارنامه متوازن، مدیران ارشد اجرایی فرایند تغییری را شروع کرده اند که اینک از ایده اصلی که توسعه معیارهای ارزیابی عملکرد شرکت بود، کاملاً فراتر رفته است.



پانزدهم:

- 1- Total Quality Management (TQM)
- 2- Balanced Scorecard
- 3- Strategic Planning
- 4- Translating the Vision
- 5- The Mission Statement
- 6- Communicating & Linking
- 7- Business Planning
- 8- Feedback & Training

منابع:

- Kaplan, Robert S. & Norton, David P., Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management, Readings in Management Accounting, Pearson Prentice Hall, 2003, PP. 220-230
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P., Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Readings in Management Accounting, Pearson Prentice Hall, 2003, PP. 212-220
- Malina, Mary A. & Selto, Frank H., Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard, Journal of Management Accounting, Vol. 13, 2001, PP. 47-54
- Zahirul Haque & Wendy James, Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizations Performance, Journal of Management Accounting, Vol. 12, 2000, pp 1-17